

# DER BLICK VON AUSSEN

## WIE UNTERNEHMENSBERATUNG GENUTZT WERDEN KANN

**Beratung wird auch für den eigentümergeführten Mittelstand immer wichtiger. Doch mitunter tut man sich schwer mit der Auswahl des geeigneten Beraters und mit der Definition seiner Aufgaben. Das gilt besonders dann, wenn es nicht um konkrete Dinge geht, wie zum Beispiel SAP.**

Bert Bleicher, Geschäftsführer der Hoffmann Holding und Sprecher der Hoffmann Group, sagt von seinem Unternehmen, dass es ziemlich beratungsresistent sei: „Wir nutzen Beratung nur, wo wir sie brauchen.“ Trotzdem lässt er sich bereits seit Ende der 90er-Jahre von Prof. Arnold Weissman von Weissman & Cie in Nürnberg begleiten. „Allerdings“, so Bert Bleicher, „nehmen wir keine klassische Beratung in Anspruch.“

### IMPULSGEBER UND KRITIKER

„Wir haben in Professor Weissman einen Sparringspartner gefunden, einen Impulsgeber für unsere strategischen Diskussionen. Oft kocht man im eigenen Saft vor sich hin. Jemand, der von außen kommt, sieht die Dinge anders, stellt andere Fragen und kann sinnvolle Impulse geben.“

Prof. Weissman berät Hoffmann nicht ständig, aber immer wieder – etwa vier Tage pro Jahr, wenn das Unternehmen seinen „strategischen Boxenstopp“ macht. Diese Tage nutzt die Führungsmannschaft, um sich über Fragen klar zu werden wie: „Wo stehen wir?“, „Wo wollen wir hin?“, „Wie erreichen wir unsere Ziele?“. „Unternehmer halten sich mitunter für unfehlbar“, sagt Bert Bleicher mit einem Augenzwinkern. „Arnold Weissman hält uns einen Spiegel vor und stellt kritische Fragen.“ Er tut noch mehr: „Ich teile meine Erfahrungen, die ich aus anderen Unternehmen mitbringe, und gebe konkrete Tipps.“

### BEGLEITER STATT GURUS

2008 wurde die Zusammenarbeit verstärkt und Prof. Weissman als externer Berater in die Businessplanung der Gruppe einbezogen. Bleicher erklärt: „Wir möchten keinen klassischen Beirat, aber gerade durch unser starkes Wachstum und unsere Internationalisierung tun sich neue Chancen und Probleme auf. Arnold Weissman stellt hier gegenüber den Mitarbeitern kritische Fragen, die ich als Chef in dieser Form nicht immer stellen kann.“ Bei Hoffmann möchte man sich nicht „gleich machen“ lassen,

nicht nur nach Benchmarks spielen. Man hat eigene Prioritäten und eine eigene stabile Wertekultur.

„Permante Workshops und Arbeitsgruppen mit externen Beratern machen mich misstrauisch“, sagt Bleicher. Damit drückt er aus, was er nicht will. Er möchte keine „Beratungskultur“, die letztlich versucht, dem Unternehmen etwas überzustülpen, was gar nicht passt. Wechselnden Trends der Beratungsgurus möchte man nicht hinterherlaufen. Die Unternehmenskultur bei Hoffmann ist das Ergebnis einer langen Entwicklung, die immer wieder auf den Prüfstand gestellt wird. Nicht grundsätzlich, aber in ihrer Stabilität und Ausprägung, bezüglich ihrer tatsächlichen Auswirkung auf den Unternehmenserfolg. „Bei dieser Prüfung nehmen wir gerne Hilfe an“, sagt Bleicher, „weil einer, der von außen kommt viel

eher sieht, wo es an der Umsetzung hapert, wo wir uns oder unsere unternehmerischen Ziele aus den Augen verlieren könnten.“

Bert Bleichers Vorgänger und Gründer des Unternehmens, Franz Hoffmann, hat das Unternehmen patriarchalisch geführt und seine Größe bewusst auf eine Mitarbeiterzahl beschränkt, die er „noch kontrollieren“ konnte. Doch seit 1995 ist das Unternehmen dramatisch gewachsen, von 300 auf 1.300 Mitarbeiter. Das verlangte eine neue strategische und innere Ausrichtung bzw. eine ständige Anpassung an die veränderten Umstände. Die Wertekultur ist dabei ein wichtiger Pfeiler und muss mittlerweile auch für fremde Kulturkreise wie Chinesen und Russen zugänglich, verständlich und umsetzbar gemacht werden. ■

► WWW.HOFFMANN-GROUP.COM  
► WWW.WEISSMAN.DE

## GENETISCHER CODE FÜR ERFOLG

Am 30./31. Mai findet der 10. Unternehmertag des Weissman Instituts für Familienunternehmen GmbH statt. Erfolgreiche Unternehmer geben Einblick in ihre ganz persönliche Erfolgsgeschichte. Erfolgsfaktoren, systematisch entwickelte Strategien und Regelbrüche, die ein Unternehmen konsequent zur Marktführerschaft führen, stehen dabei im Mittelpunkt. Die hochkarätigen Referenten entwickeln den genetischen Code erfolgreicher Familienunternehmen.

Der Unternehmertag im Hotel Schindlerhof in Nürnberg-Boxdorf soll in entspannter Atmosphäre Wissen transferieren und praxisorientierte Anregungen für alle geben. Am Freitag, nach einer Aufwärmphase auf dem Golfplatz beim ersten Familienunternehmer-Cup, werden am Samstag starke Redner ihre Zuhörer fesseln. Neben Unternehmensführern wie Michael Winter von Uvex und Torsten Toeller von Fressnapf, wird Prof. Arnold Weissman am Freitagabend mit einem Vortrag die Veranstaltung eröffnen. Besonders gespannt sein darf man auf Dr. Dr. Michael Despegel, Sportwissenschaftler mit Schwerpunkt nachhaltige Lebensstiländerung, der sich mit dem Thema Work-Life-Balance befassen wird. Durch den Tag führt Jill Schmelcher, Geschäftsführerin von Weissman & Cie. Michael Pellny: „Unser Unternehmertag soll für alle Teilnehmer eine Bereicherung sein. Er soll nicht nur Wissen vermitteln und neue Erkenntnisse bringen, sondern auch eine nützliche Plattform für die Erweiterung der Netzwerke sein.“

Die Hoffmann-Group machte mit einer ungewöhnlichen Werbekampagne für ihre Marke „Garant“ von sich reden

DIE HÄRTESTEN IHRER ART



DER SCHNELLSTE SEINER GATTUNG



DER PRÄZISESTE SEINER SPEZIES



FOTOS: HOFFMANN-GROUP

### KURZ VORGESTELLT

Die Hoffmann Group ist der in Europa führende Systempartner für Qualitätswerkzeuge. Der Unternehmenszusammenschluss von über 20 europäischen sowie einem chinesischen Partner betreut gemeinsam Kunden in 33 Ländern. Das Engagement im russischen Markt wurde durch die Integration von ZAO Rosmark, einem führenden Unternehmen der Werkzeugbranche in Russland, erweitert. Das Technologiezentrum in Nürnberg wurde in seinem Wirkungskreis deutlich erweitert und seine Kapazitäten wurden ausgebaut. Es bietet den Kunden Zerspanungs- und Messtechnikservice unter einem Dach.

Mit flächendeckendem, regionalen Kundenservice und der Exklusivmarke „Garant“ bedient die Gruppe Kunden aus den Bereichen Gewerbetreibende, Industrie, Handwerk und Behörden. Das Sortiment besteht aus über 40.000 Qualitätswerkzeugen, für die in Deutschland eine TÜV-zertifizierte Lieferfähigkeit von 99 Prozent innerhalb von 24 Stunden garantiert wird. Über 600 Außendienstmitarbeiter in Europa sowie 137 Anwendungs- und Messtechniker stehen den Kunden mit einem umfangreichen Dienstleistungsangebot rund um das Werkzeug sowie Logistik und E-Commerce zur Verfügung.



Bert Bleicher führt das Unternehmen seit 1995